

จัดทัพธุรกิจ ฝ่าวิกฤติต้นทุนแพง

ดร. กิ่งกาญจน์ เกษศิริ
ณัฐอร เบญจปฐมรงค์
ฝ่ายนโยบายโครงสร้างเศรษฐกิจ
ธนาคารแห่งประเทศไทย

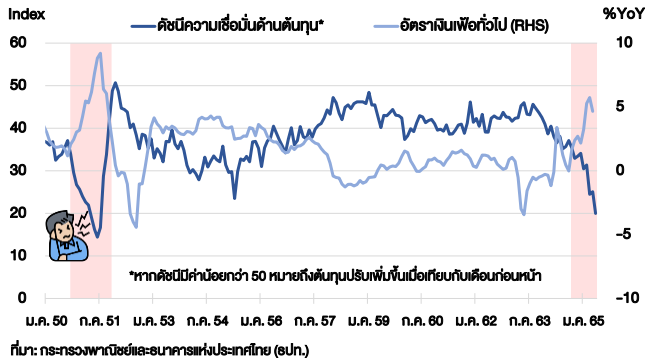
การทำธุรกิจในช่วงวิกฤติโควิดที่ต้องแก้ปัญหาและปรับตัวอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา ก็คล้ายกับการแข่งขันวิ่งมาราธอน แม้จะเหน็ดเหนื่อยและวิ่งมาได้ไกลระยะหนึ่งแล้ว แต่ก็ยังมีบททดสอบความแข็งแกร่งเข้ามาอยู่เรื่อย ๆ จนถึงวันนี้ยังไม่ทันได้เข้าเส้นชัย แต่ทุกธุรกิจก็ต้องเผชิญวิกฤติใหม่เรื่องต้นทุนโดยทั่วกัน เมื่อราคาน้ำมันและสินค้าโภคภัณฑ์เกือบทุกชนิดทยอยปรับสูงขึ้นต่อเนื่อง เข้าสู่อีกบททดสอบและเป็นระยะวัดใจว่าธุรกิจไหนจะ “รอดหรือจอด” จากตรงนี้

เมื่อต้นทุนขยับ แต่ปรับราคาได้ยาก

หากจะดูว่าสถานการณ์ปัจจุบันที่ราคาสินค้าปรับเพิ่มขึ้นกระทบภาคธุรกิจมากน้อยเพียงใด ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) มีการสำรวจความเชื่อมั่นของภาคธุรกิจทุกเดือนมาตั้งแต่ปี 2542 เพื่อจัดทำดัชนีความเชื่อมั่นทางธุรกิจ (BSI) ซึ่งหนึ่งในหกองค์ประกอบของ BSI คือ ดัชนีต้นทุนการผลิต ที่สะท้อนเงินเพื่อได้ดี เพราะเมื่อทดสอบทางสถิติพบว่า ดัชนีต้นทุนฯ มีความสัมพันธ์ในลักษณะแปรผกผันกับข้อมูลเงินเพื่อทั่วไป และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation) อยู่ที่ 0.8 (ภาพที่ 1)

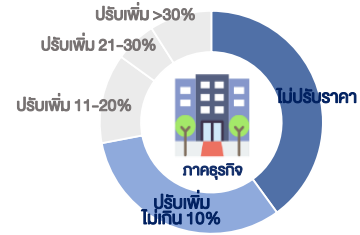
แม้ดัชนีต้นทุนฯ มักจะอยู่ต่ำกว่า 50 สะท้อนว่าผู้ประกอบการส่วนใหญ่เห็นว่าต้นทุนปรับเพิ่มขึ้นจากเดือนก่อนอยู่เสมอ แต่ไม่บ่อยนักที่ดัชนีจะลดลงอย่างต่อเนื่องจนมาแตะระดับ 20 เช่นในปัจจุบัน แสดงถึงผู้ประกอบการจำนวนมากที่เห็นตรงกันว่าต้นทุนของธุรกิจสูงขึ้น ครั้งล่าสุดที่ดัชนีต้นทุนฯ อยู่ในระดับใกล้เคียงกันนี้ คือ ช่วงก่อนเกิดวิกฤติการเงินโลก (Global Financial Crisis) ในเดือน มิ.ย. ปี 2551 ที่ราคาน้ำมันและปัจจัยการผลิตอาหารปรับสูงขึ้นมาก ซึ่งส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง อย่างไรก็ตาม วิกฤติของแพงรอบนี้แตกต่างตรงที่เกิดในช่วงที่เศรษฐกิจไทยยังไม่ฟื้นตัวดีจากโควิด ทำให้ธุรกิจส่งผ่านต้นทุนไปยังราคาสินค้าและบริการได้ไม่มากนัก (ภาพที่ 2)

ภาพที่ 1: ดัชนีความเชื่อมั่นด้านต้นทุนการผลิตและอัตราเงินเฟ้อทั่วไป



ภาพที่ 2: การปรับขึ้นราคาของผู้ประกอบการ

ใน 3 เดือนข้างหน้า จะขึ้นราคามากน้อยเพียงใดของผู้ประกอบการส่วนใหญ่ปรับขึ้นราคาได้น้อย



ที่มา: การสำรวจความคิดเห็นผู้ประกอบการรายใหญ่และ SMEs ระหว่างวันที่ 1 - 26 เม.ย. 65 จำนวน 327 ราย จัดทำโดยธนาคารแห่งประเทศไทย (ส.ท.บ.)

การปรับกระบวนการทัพของภาคธุรกิจ ท่ามกลางกำลังซื้อที่ยังอ่อนแอ

การปรับตัวของธุรกิจในช่วงนี้มีความแตกต่างจากในช่วงที่โควิดระบาดใหม่ ๆ เพราะเป็นช่วงที่เริ่มกลับมาค้าขายได้ แต่กำลังซื้อยังเปราะบางและ “ราคา” ก็เป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจซื้อของผู้บริโภค ขณะที่ต้นทุนมีแนวโน้มปรับเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และสต็อกวัตถุดิบที่มีเริ่มทยอยหมดลง การขึ้นราคาก็ทำได้ไม่มาก การปรับกระบวนการทัพของธุรกิจในครั้งนี้ จึงเน้นไปที่การลดรายจ่าย และเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการต้นทุนให้ได้มากที่สุด

กลยุทธ์ที่มักถูกนำมาใช้ ได้แก่ (1) การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต รวมถึงการเน้นลดส่วนสูญเสียในการผลิต (Waste management) และเพิ่มประสิทธิภาพแรงงานผ่านการทำงานแบบหนึ่งคนหลายหน้าที่ (multi-task) มากขึ้น (2) การลดต้นทุนวัตถุดิบ ทั้งการปรับสูตรเพื่อให้ใช้วัตถุดิบชนิดเดียวกันมากขึ้น เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองราคาเมื่อสั่งซื้อวัตถุดิบล็อตใหญ่ขึ้น การประยุกต์ใช้วัตถุดิบอื่นทดแทนวัตถุดิบที่ขาดแคลนหรือราคาสูง แต่ยังคงคงคุณภาพของสินค้าไว้ เช่น ทุ่นกระป๋อง ที่ปรับสูตรจากน้ำมันทานตะวันเป็นน้ำมันพืชอื่นแทน หรือการปรับบรรจุภัณฑ์โดยลดการใช้ฟิล์มเหลือ 2 ชั้น จาก 3 ชั้น และใช้กระป๋องอลูมิเนียมแทนกระป๋องเหล็ก เป็นต้น (3) การลดต้นทุนด้านอื่น ๆ เช่น ลดค่าไฟฟ้า โดยการลงทุนแผงโซลาร์เซลล์ หรือบางแห่งปรับเปลี่ยนช่วงเวลาในการผลิตจากกลางวันเป็นกลางคืนที่มีอัตราค่าไฟถูกกว่า นอกจากนี้ การแชร์ต้นทุนด้านสถานที่และแรงงาน เช่น Cloud kitchen ซึ่งเป็นผลพลอยได้จากการปรับตัวจากยุคโควิดก็ยังสามารถใช้ได้ดีในสถานการณ์ปัจจุบัน

หากธุรกิจพยายามบริหารต้นทุนอย่างที่สุดแล้วยังไม่สามารถแบกรับภาระที่เพิ่มขึ้นได้ สิ่งสุดท้ายคือการทยอยขึ้นราคาสินค้าและบริการตามที่ได้เริ่มเห็นกัน อย่างไรก็ตาม ธุรกิจบางส่วนที่ไม่สามารถขึ้นราคาได้ อาจเลือกส่งผ่านต้นทุนไปยังผู้บริโภคทางอ้อม เช่น ปรับลดขนาดสินค้า ปรับสูตรสินค้าหรือเปิดตัวสินค้าใหม่เพื่อให้ปรับราคาได้ ลดโปรโมชั่นด้านราคา หรือลดส่วนลด (Trade margin) สำหรับการขายส่ง เป็นต้น

หนทางข้างหน้า ต้องฝ่าอะไรอีกบ้าง?

แม้ไม่รู้ว่าวิกฤติของแพงจะจบลงเมื่อใด และยังมีความท้าทายรออยู่ข้างหน้า ทั้งค่าแรงขั้นต่ำที่อาจปรับขึ้นหลังจากที่ไม่ได้ปรับมาระยะหนึ่ง ปัญหาความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ที่ยืดเยื้อ รวมถึงความผันผวนในตลาดการเงิน แต่วิกฤติซ้อนวิกฤติหรือมรสุมเศรษฐกิจ (Perfect storm) ที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ในตอนนี้ เปรียบเป็นระลอกคลื่นก่อนเข้าเส้นชัยของสนามมาราธอน ซึ่งหากข้ามผ่านไปได้ เชื่อว่าผลตอบแทนที่ได้รับจะคุ้มค่าเพราะเศรษฐกิจไทยกำลังฟื้นตัวตามการเปิดประเทศ และเป็นโอกาสครั้งสำคัญของธุรกิจที่จะได้เติบโต

อย่างก้าวกระโดด อีกทั้งยังช่วยยกระดับความสามารถของผู้ประกอบการไทยให้สูงขึ้นไปอีกขั้น ไปเป็นธุรกิจที่
เก่งพร้อมปรับตัวอยู่เสมอ ทั้งเรื่องการมองหาโอกาสเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย และการฟื้นตัวอย่างรวดเร็วจาก
สถานการณ์ที่ยากลำบาก สิ่งเหล่านี้จะทำให้ธุรกิจมีความพร้อมรับมือกับบททดสอบใหม่ในอนาคต ไม่ว่าจะต้องลง
แข่งอีกกี่สนาม ก็จะสามารถฝ่าฟันไปถึงเส้นชัยได้อย่างแน่นอน

บทความนี้เป็นข้อคิดเห็นส่วนบุคคล ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอดคล้องกับข้อคิดเห็นของธนาคารแห่งประเทศไทย